**ОБУЧЕНИЕ И РАЗВИТИЕ ПЕРСОНАЛА**

**1. Программа обучения**

Обучение включает в себя получение новыми и действующими сотрудниками навыков, необходимых для успешного выполнения работы. В настоящее время все больше и больше фирм используют обучение для достижения двух целей, во-первых, предоставлять сотрудникам более широкий спектр навыков: в частности навыков решения проблем, общения, взаимодействия в коллективе. Во-вторых, посредством обучения способствовать формированию чувства ответственности сотрудника.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ЗАДАНИЕ 4.А. Перечислите любые изменения в содержании работ, выполняемых вашими подсиненными, которые произошли в течение последних двух лет. Какова причина каждого изменения?

Изменение.....................................................Причина

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Изменения могут быть вызваны внедрением новых систем или процедур, например новой системы оценки деятельности, или брифинговых групп. Изменения навыков, необходимых сотруднику для выполнения работы, могут быть связаны с расширение сферы его деятельности по мере роста квалификации. А также с перемещением на новую должность. Иногда изменения могут произойти из-за смены приоритетов деятельности компании. Но в любом случае, чтобы новая система действовала эффективно, необходимо провести обучение сотрудников.

Любая программа обучения в идеале включает четыре этапа:

1. Предварительная оценка. Целью этого этапа является определение потребностей обучения.
2. Постановка целей обучения. Целью этого этапа является уточнение в наглядных, измеримых величинах тех прогнозируемых результатов, которых достигнут работники по окончании обучения.
3. Обучение. Целью этого этапа является выбор методов и проведение собственно обучения.
4. Оценка. Целью этого этапа является сравнение результатов до и после обучения и оценка эффективности программы.

Первым шагом в обучении является *определение того, какое обучение требуется* и требуется ли оно вообще. Главное здесь - выяснить, какие процессы включает данная работа, разбить ее на подзадачи. Каждую из которых предложить новому сотруднику. Существует два основных метода определения потребностей в обучении - это анализ задач и анализ исполнения.

*Анализ задач: оценка потребностей в обучении новых сотрудников*. Общей практикой, особенно в отношении работников низшего звена. является найм необученного персонала с его последующим обучением. Целью предпринимателя в данном случае является развитие навыков и расширение знания персонала, необходимых для эффективной работы и обучение, обычно базирующееся на анализе задач - детализированном изучении выполняемой работы с целью определения требуемых специфических навыков.

Особенно полезны здесь описание работы и ее спецификация. Некоторые работодатели используют форму записи анализа задач, которая содержит шесть типов информации:

1. описываются основные операции и приемы выполнения работы;
2. указывается частота, с которой совершаются операции и приемы выполняемой работы;
3. отмечаются стандарты выполнения операций и приемов;
4. указываются условия, в которых выполняются операции и приемы;
5. описываются навыки и знания, необходимые для выполнения каждой операции
6. описывается, где лучше выполнять работу - на рабочем месте или в отрыве от него.

Рис. 4.1. Возможные разрывы в навыках, необходимых для выполнения работ.

|  |  |  |  |
| --- | --- | --- | --- |
| Существующие навыки | навыки, необходимые для выполнения данной работы  в настоящий момент | навыки, необходимые для выполнения данной работы  в ближайшем будущем | навыки, необходимые для выполнения новой работы |
| разрыв | |  |  |
|  | разрыв | |  |
|  |  | разрыв | |

*Анализ деятельности: определение потребностей обучения постоянных сотрудников*. Суть анализа деятельности - в определении разницы между "не могу" и "не хочу" при решении проблемы. Во-первых, необходимо выяснить, существует ли проблема вообще. Если она существует, то каковы конкретные причины этого: сотрудники, не знающие, что делать; принятые нормы и стандарты; ограничения самой системы; недостаточность обучения. Весьма вероятно, что это - проблема нежелания. В этом случае стоит попытаться изменить порядок вознаграждений, установив систему стимулирования и мотивации.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ЗАДАНИЕ 4.В. Вспомните Вашу прошедшую рабочую неделю. Запишите любые критические случаи и укажите причины их возникновения. Зафиксируйте также, каким образом они могут быть связаны с обучением.

Случаи.....................Причины.....................Связь с обучением

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Определить возможности обучения труднее, чем обозначить проблемы. Всегда легче смириться с существующим положением, ограничившись лишь слабым ворчанием, а если Вы к тому же не уделяли в прошлом должного внимания обучению, то вряд ли такой способ улучшения ситуации придет Вам на ум.

*Постановка целей обучения* представляет собой основной момент, который должен определять потребности обучения. Цели определяют, какие функции сможет выполнять стажер, успешно закончивший программу обучения. Они, таким образом, обеспечивают концентрацию усилий как стажера, так и преподавателя и являются отправной точкой для оценки успешности программы обучения.

**2. Основные методы обучения**

*А. Обучение на рабочем месте* подразумевает обучение в процессе фактического выполнения определенной работы. В конечном итоге каждый сотрудник проходит в той или иной степени обучение на рабочем месте.

Существует несколько видов обучения на рабочем месте. Наиболее известный - метод инструктажа или дублирования. В этом случае работника обучает более опытный сотрудник или непосредственный руководитель. На низ них уровнях инструктаж может представлять собой лишь приобретение работником необходимых навыков управления оборудованием под наблюдением начальника. Однако, этот метод применяется и на высшем управленческом уровне.

Этот метод относительно недорог; стажеры обучаются в процессе работы отпадает необходимость в организации дорогостоящих классов или использовании программных средств обучения. Метод так же упрощает обучение, поскольку стажеры учатся, выполняя фактическую работу и получая быструю обратную связь.

Однако при организации программ обучения на рабочем месте необходимо учитывать несколько факторов, имеющих отношение к преподавателям. Они сами должны быть подготовлены и обеспечены необходимыми учебными пособиями. Опытные рабочие, отбираемые в качестве преподавателей, должны хорошо знать методы обучения, в особенности принципы обучения.

*Б. Производственный инструктаж* включает определение всех шагов, необходимых для выполнении той или иной работы в необходимой последовательности. Весте каждым шагом также отмечаются соответствующие "ключевые моменты" (если они встречаются). Эти шаги показывают, *что* должно быть сделано, тогда как ключевые моменты говорят о том, *как* это делается и *почему.*

*В. Лекции.* Чтение лекций имеет ряд преимуществ. Оно представляет собой быстрый и надежный способ передачи знания большим группам обучающихся. Проведение лекций в отличие от использования печатных материалов (книги и пособия), не вязано со значительными расходами и позволяет организовать дискуссию.

*Д. Аудиовизуальные средства* являются более дорогими, чем обычные лекции, но дают ряд преимуществ. Целесообразно их использование в следующих ситуациях: при необходимости проиллюстрировать некоторую последовательность действий во времени; при необходимости обучающимся процессы. Которые нельзя показать во время лекций; при проведении обучения в масштабах целой организации, когда перемещение стажеров с места на место слишком накладно.

*Е. Программируемое обучение.* Вне зависимости от того, что используется при обучении - учебник или компьютер - программируемое обучение выполняет три функции:

1. постановка вопросов, фактов или проблем ученику;
2. предоставление возможности ответа респонденту;
3. обеспечение обратной связи в отношении точности ответов.

Основным преимуществом программируемого обучения является уменьшение времени обучения примерно на одну треть. В рамках принципов обучения, программируемые инструкции могут также облегчить процесс обучения, поскольку они позволяют ученику самому задавать темп обучения, обеспечивают немедленную обратную связь и снижают риск ошибки. С другой стороны. В процессе программируемого обучения ученики узнают не намного больше того, что могли бы изучить по книгам. Поэтому при определении стоимости разработки пособий программного обеспечения для программируемых инструкций должен учитываться тот факт, что эти инструкции способны ускорить, но не улучшить обучение.

*Ж. Тренажеры или моделируемое обучение* - это метод, при котором обучающиеся учатся на действующем или смоделированном оборудовании, используемом в их работе, но фактически вне рабочего места. Тренажеры незаменимы. Когда обучение на рабочем месте слишком дорого и опасно или замедляет производственный цикл. Тренажер может представлять собой отдельное помещение, оснащенное как реальное рабочее место. Однако чаще всего используется моделируемое оборудование.

**Как измерить эффект от обучения**

Существует четыре основные категории эффектов обучения, которые могут быть измерены:

* реакция. Оцените реакцию обучаемых на программу. Нравится ли им эта программа? Считают ли они ее полезной?
* степень усвоения. Протестируйте обучающихся. чтобы определить, удалось ли им в полной мере изучить основные принципы, а также приобрести необходимые навыки;
* поведение. Выясните, изменилось ли поведение обучаемых на рабочем месте благодаря обучению. Например, стали ли работники в отделе жалоб магазина более внимательны к недовольным покупателям;
* результаты. Определите, какие окончательные результаты были достигнуты в рамках изначально поставленных целей; снизилось ли число жалоб со стороны клиентов; уменьшились ли отходы производства; выполняются ли теперь производственные нормативы и т.д. Программа обучение может повлиять на реакции стажеров, повышение образовательного уровня и даже на поведение, но если никаких изменений не произошло, то следовательно обучение не решило своих задач. В таком случае проблема может корениться в самой программе обучения.

**4. Управление развитием персонала**

Хорошее первоначальное обучение позволит Вашей команде достичь приемлемого уровня выполнения работы. Однако, как уже подчеркивалось в разделе по обучению, производственные показатели начнут ухудшаться довольно скоро после завершения первоначального обучения. Вам как менеджеру принадлежит определенная роль в обеспечении подчиненных ресурсами, необходимыми для выполнения работы. Во время аттестационного интервью или при других обстоятельствах, когда Вы осуществляете обратную связь по результатам выполнения работы, Вы сами ощущаете воздействие обратной связи на эффективность Вашей собственной деятельности в обеспечении своих подчиненных всем необходимым для хорошего выполнения задания. Можно суммировать все эти факторы, плодотворно влияющие на выполнение работы, в следующей диаграмме. Рис. 2.

В данном разделе мы в очень сжатом виде рассмотрим два других условия, необходимых для эффективного развития человеческих ресурсов. Эти условия очень простые: мотивация и поручение сотрудникам заданий, которые позволяют использовать их способности. Согласитесь, что не имеет смысла постоянно развивать своих сотрудников, если они не имеют возможности реализовать свои возросшие способности, и кроме того, способности, по всей вероятности, будут применяться на практике, если сотрудники имеют стимулы делать это. На Рис. дана схема этих взаимосвязей. Обычно предполагают, что возросший потенциал будет использоваться при повышении по службе и что перспектива повышения сама по себе является достаточным стимулом для хорошей работы в данное время.

Рис. 2. *Факторы, плодотворно влияющие на выполнение работы*

|  |  |
| --- | --- |
| ясные цели  обучение  регулярная обратная связь  необходимые ресурсы | сохранение или повышение уровня выполнения работы |

Однако, для многих людей возможности повышения, вероятнее всего, будут ограничены. Несмотря на то, что в данном случае рассматривается вопрос роста карьеры, здесь будут показаны также и различные пути развития самой работы параллельно с сотрудниками, занятыми на ней. Насколько широкие возможности использования зарплаты в качестве стимула предоставляет Ваша организация в целом, в той же мере и Ваши возможности использовать деньги как стимул будут варьироваться. Хотя деньги и мощный стимул, но не единственный. В данном разделе рассматривается ряд возможных способов поощрения хорошего труда, так что даже если Ваша собственная система оплаты труда не дает стимулов, Вы все же сможете найти пути заинтересовать свой коллектив. Однако Вам следует всегда помнить о значении финансового стимула. Реорганизацию работы всегда надо рассматривать как дополнение к надлежащей оплате труда сотрудников, а не как ее замену.

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| Развитие сотрудников | | |
| способные к | | |
| делает возможным | хорошее выполнение работы | необходима для |
| развитие работы | вносит вклад в | мотивация |
| вносит вклад в | | |
|  | | соответствующие  стимулы |

Рис. 3. Взаимосвязь между различными темами, рассматриваемыми в данном разделе

1. **Развитие карьеры**

**О**чевидный способ использования способностей сотрудников - это продвижение их на более высокую должность. Идея развития карьеры привлекает людей. Служащие проходят ряд все более ответственных постов, развивая свои способности, и в итоге оказываются на самом высоком посту, удовлетворяя, таким образом, стремление человека к положению, власти и деньгам и в то же время потребность организации в высокоспособных людях в высших эшелонах руководства.

Препятствия для осуществления этого процесса совершенно очевидны. Организация должна сотруднику предоставить соответствующую последовательность должностей, гибко, когда наступает срок, перемещая его от должности к должности, и обладать средствами оценки готовности сотрудника к продвижению и системой принятия решения, какая из должностей будет наиболее подходящей в плане развития необходимых навыков сотрудника. Большинство организаций не обладает такой гибкостью. На должность назначается кто-то только потому, что штатная единица должна быть заполнена, а не исходя из интересов развития карьеры сотрудника.

В самом деле, наводящее уныние, но тем не менее с долей правды, определение карьеры звучит следующим образом:

"Карьера - это последовательность должностей, которую видишь в ретроспективе".

Решая вопросы развития карьеры, прежде всего необходимо сформировать реалистичное представление о том, чего можно достигнуть в Вашей организации, и разъяснить это своему персоналу, так чтобы, планируя мероприятия по развитию карьеры, Вы бы не отрывались от реально существующего положения вещей. Внушать большие ожидания, которые, по всей вероятности, не оправдаются, - не лучшее из занятий. При длительной работе подобное обнадеживание может деморализовать человека.

Если вакансий мало и планирование развития карьеры нереалистично, тогда, если Вы хотите сохранить своих лучших работников. Вам придется сделать основной акцент на развитие карьеры в рамках данного уровня иерархии организации или в рамках данной должности, как указывалось выше. Если - нет, лучшие работники будут стремиться сделать карьеру вне Вашей организации.

Подобный вариант может быть не таким уж плохим для организации. Многие не слишком крупные организации признают, что они не могут создавать условий для пожизненной карьеры своих молодых сотрудников и поэтому рассчитывают, что они уволятся через несколько лет.

Подобная схема предусматривается как работником, так и организацией, и все довольны при этом. Такой запланированный уход резко отличается от того, что происходит из-за затаенного чувства неудовлетворенности. В первом случае работа выполняется хорошо до самого момента ухода и сотрудники осознают, что все, чему они научатся, даст им определенные преимущества на другом месте. В последнем случае, когда сотрудники надеяться сделать карьеру в своей организации и постоянно разочаровываются, поскольку им не удается это осуществить, работа будет выполняться, скорее всего, все хуже, так как идея продвижения по службе перестает быть стимулирующей.

В компаниях, которые действительно имеют соответствующие размеры и проявляют гибкость, что позволяет планировать служебную карьеру в рамках организации, подходят к этому вопросу очень серьезно. Если раньше развитие управления и обучения рассматривалось в отрыве от развития карьеры, теперь все чаще наблюдается тенденция планировать развитие в контексте вопросов карьеры, а карьеру - в контексте потенциальных возможностей для овладения новыми навыками.

Эдгар Шейн написал книгу по динамике карьеры "Сочетание потребностей человека и организации", где доказывает, что все карьеры по своей сути являются результатом "сделок" между сотрудником и его работодателем. Эти "договорные карьеры" держатся на трех процессах:

**•** планирование в организации,

• планирование сотрудником,

* обсуждение и договоренность между сотрудником и теми, кто принимает решения по вопросам развития карьеры в организации.

Шейн утверждает, что первый процесс пытаются осуществить по крайней мере в некоторых организациях, второй - редко имеет место в какой-либо значительной степени, а третий процесс явно затруднен из-за плохого планирования с обеих сторон. Кроме того, он особо подчеркивает, что плохие назначения могут стоить организации гораздо больше, чем выплачиваемое жалованье, а сотруднику - умственного и эмоционального равновесия, здоровья и даже жизни.

Очевидно, необходимо помогать людям составлять свои планы более эффективно, например, можно разработать пакет материалов для заочного обучения с целью подготовить сотрудников к написанию плана развития карьеры. Например, сюд могут войти следующие шаги:

* *Ваши навыки, и Ваша работа.* Сотрудник анализирует свое мастерство и требования текущей работы. Указываются невостребованные навыки, что является одним из источников идей по поводу будущей работы. Навыки, которые требуются, но которых нет, указываются, как потребность в развитии.
* *Ваша жизнь и Ваша работа.* Данный пункт включен для того, чтобы выяснить, чего сотрудник ждет от жизни и какую роль в этом должна играть работа. Он также позволяет заглянуть в будущее и сделать какие-то выводы о том, как могут измениться со временем приоритеты сотрудника.
* *. Мир, в котором Вы живете и работаете.* Внимание сотрудника обращается на организацию и мир работы, как в настоящее время, так и в будущем; предлагается рассмотреть, каким образом изменится положение в условиях технического, экономического, политического и социального развития.
* *Изменение вариантов карьеры.* На этом заканчивается этап, где главными были вопросы карьеры. Сотруднику дается возможность представить некоторые возможные варианты будущей карьеры.
* *Чему полезному для себя в будущем Вы можете научиться?* Здесь сотрудник просто указывает, исходя из сценария развития карьеры, чему было бы полезно обучиться, если он (или она) намерен следовать этой дорогой.
* *Как Вы решаете проблемы?* Нужно указать свои привычки и навыки в решении проблемы.
* *Что Вы планируете изучить обязательно?* Этот этап помогает выбрать наиболее важное в многообразии возможных целей обучения.
* *Какой способ обучения подходит Вам больше всего?* Начинается процесс помощи сотруднику в его планах обучения: здесь надо сделать обзор привычек, стилей и навыков обучения.
* *Насколько Вы укладываетесь в поставленные сроки?* Проводится анализ того, каким образом сотрудник укладывается в сроки в соответствии с техническим контекстом своей работы.
* *Возможности и ресурсы для обучения.* Здесь внимание сотрудника обращается на возможности и ресурсы, необходимые для осуществления намеченных планов по обучению, при этом он (она) поощряется к тому, чтобы рассматривать все окружающее его как источник обучения.
* *Планирование своего развития.* Предполагается, что здесь сотрудник сформулирует план мероприятий по индивидуальному обучению, связанному с работой и карьерой.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ЗАДАНИЕ 4.С. Поразмышляйте над своими собственными действиями по планированию и развитию карьеры, используя вышеприведенные 11 пунктов. Обсудите результаты с Вашим менеджером, если представится подходящий случай.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Вы как линейный менеджер можете быть вовлечены в этот процесс, так же как и специалисты по кадрам. Ваша оценка работы сотрудника и его возможностей может быть важной частью аттестационного интервью. Специалисты же по кадрам обычно привлекаются к этому процессу благодаря их более широкому взгляду на организацию и знанию возможных вакансий. Они могут также внести свой вклад в оценку сотрудника либо с помощью нескольких тестов, либо посредством более сложной процедуры тестирования в центре оценки.

Ваша главная забота, таким образом, состоит в том, чтобы убедиться, что члены Вашего коллектива представляют себе реальную ситуацию с возможностями развития карьеры в Вашей организации; расширить их служебные обязанности и организовать обучение так, чтобы они развивали свои способности и были готовы занять открывающуюся вакансию; оповещать специалистов о тех членах Вашего коллектива, которые, с Вашей точки зрения, способны к развитию в рамках существующей организации и структуры карьеры.

**6. Работа в удовольствие**

Поскольку плановое развитие карьеры весьма ограничено во многих организациях и при этом возможности повышения по службе невелики и отдалены, важно искать другие пути применения возрастающих способностей Вашего персонала. Здесь могут оказаться полезными многие идеи, разработанные в ходе движения организации работы в 60-е годы и начале 70-х годов. В то время наблюдался большой интерес к идее удовлетворенности работой и существовала вера, что с возрастанием чувства удовлетворенности работой повысится мотивация работника, возрастет производительность, улучшится качество, снизятся текучесть кадров и число прогулов.

Компании по всей Европе и Северной Америке тогда внедряли экспериментальные схемы, в рамках которых группы работников, иногда целые фабрики, пересматривали содержание своей работы, обычно в сторону расширения круга обязанностей и большего разнообразия используемых навыков.

Одно важное открытие, сделанное из множества экспериментов, состояло в том, что оказалось трудно осуществлять большие изменения в отдельных подразделениях функционирующей организации. Профсоюзы не смогли организовывать повышение квалификации работников, когда это выходило за рамки профсоюза. Возникло напряжение между теми, кто участвовал в эксперименте, и теми, кто не участвовал. Существующая система оценки деятельности в условиях реорганизации работы потерпела полный крах. Эти же изменения в работе привели к необходимости внести изменения в условия контракта, которые следовало (хотя и не всегда) обговаривать и согласовывать, и затем подписывать новый контракт. Введение реорганизации работы без предварительных консультаций с сотрудниками могло рассматриваться ими как косвенное отстранение от должности.

Все эти проблемы привели к тому, что энтузиазм в отношении реорганизации работы пошел на убыль, а жаль, поскольку лежащие в основе этого принципы до сих пор сохранили свое значение, особенно в современных условиях быстрых технологических изменений, потребности в приспособляемости и ограниченности возможностей во многих областях.

Ясно, что экспериментирование с организацией работы было не самым хорошим способом выявления преимуществ этой идеи. Лучшее применение такой подход нашел в тех случаях, когда сочетался с каким-либо широкомасштабным изменением (как, например, внедрение новой технологии открывает обширное поле деятельности) или использовался отдельными менеджерами как основа для небольших, но эффективных изменений в способе распределения работы среди членов своего коллектива; при этом основной акцент слался на вовлечение сотрудников в осуществление изменений, решения по которым уже приняты. Со времен 60-х годов существует общее соглашение о том, что входит в понятие хорошо организованной работы. Работа должна:

* быть разнообразной в разумных пределах и предъявлять определенные требования к выполняющему ее;
* предоставлять возможности дальнейшего обучения по специальности;
* требовать от сотрудников принятия определенных решений и умения полагаться на собственные силы;
* позволять сотрудникам оказывать поддержку своим коллегам и принимать помощь от них;
* гарантировать сотрудникам, что их усилия осознаются и отмечаются;
* давать возможность сотрудникам увидеть, как их усилия вливаются в работу всей компании;
* вовлекать сотрудников в работу, которая кажется им стоящей; вести к желаемому будущему.

Все вышеуказанные характеристики работы имеют свое применение и для мотивации, что мы обсудим очень кратко.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ЗДАНИЕ 4.D. Оцените свою собственную работу в соответствии с вышесказанными характеристиками. В клеточку рядом с каждой характеристики поставьте оценку, отражающую, в какой степени Ваша работа удовлетворяет ей. Шкала оценок - от 1 (вовсе не удовлетворяет) до 4 (соответствует в очень большой степени).

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

*Работа должна "бросать вызов"*

Продвижение по службе - это не единственный способ удовлетворения бросаемого работой вызова. Если возможности продвижения ограничены, необходимо искать другие пути. Повышение уровня требований один из возможных вариантов. В идеале дополнительные задания должны быть такими, чтобы работа становилась более завершенной и целостной. Если добавляются задания только ради разнообразия, то очень редко достигается желаемый эффект. Выполнить десять скучных заданий ненамного интереснее, чем выполнить только одно из них. Требования могут быть разными, но все одного уровня. Встраивая задания в логическую цепочку, так чтобы получилось одно, более крупное задание, можно изменить качество требований. Поскольку ответственность за координацию более мелких заданий ложится на исполняющего работу, а не на проверяющего. При более обширном задании влияние работы каждого станет более очевидным, так что сама работа будет как бы осуществлять обратную связь.

Компетентность, вероятно, следует развивать постепенно, в течение некоторого промежутка времени. Требуемые время и степень автономности будут в значительной степени зависеть от качеств самого человека. Некоторые сотрудники предпочитают избегать необходимости принимать решения, и, хотя многие думают, что им это нравится, они часто меняют свои взгляды после опыта работы с большей ответственностью.

Работа в условиях, когда все больше решений принимается Вашими сотрудниками, а не Вами, имеет несколько преимуществ. При длительной работе в таких условиях ослабнет давление на Вас (хотя в какой-то короткий период это потребует у Вас больше времени), у исполнителей работы появится чувство, что они повышают свой уровень компетентности, в большей степени управляют своей работой и гораздо больше заботятся о том, чтобы работа была выполнена хорошо. Более того, решения, требующие более детальных знаний, таких, какими обладают исполнители работы, часто лучше принимать самим исполнителям. Однако, делегируя ответственность за принятие решения, Вы тем не менее остаетесь ответственным - Вы все еще остаетесь менеджером!

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ЗАДАНИЕ 4. E. Рассмотрим кого-либо из Ваших подчиненных. Перечислите решения, которые он (она) самостоятельно принимал по своей работе, и решения, принимавшиеся Вами. Выделите те из них, которые исполняющий работу не может принять самостоятельно в настоящее время, но при соответствующем обучении смог бы.

*Решения исполнителя Ваши решения*

Соответствующие дополнительные задания, расширение свободы действий исполнителя по выбору методов работы могут внести существенный вклад в развитие выполняемой им работы. Хотя это и не может в целом заменить продвижения по службе, но положение сотрудника может улучшиться. Привнося в работу больше требований, с чем сотрудник успешно справляется, испытывая при этом удовлетворение, Вы повышаете эффективность своего подразделения. Более того, создавая условия для развития навыков и знаний сотрудников, Вы помогаете им быть более подготовленными к продвижению по службе, когда открывается такая возможность.

Аналогичные тенденции прослеживаются и в работе с командой. При передаче группе ответственности за все задание в целом большая часть работы по интеграции действий внутри группы также переходит в обязанности группы. Проверяющий или менеджер выступают в роли помощников и источников ресурсов и способствуют взаимодействию группы с другими подразделениями организации. Если каждый член группы обучен навыкам для выполнения всех частей задания, группа сама может решать, кто и что будет делать в каждом конкретном случае. Если условия меняются (а в угледобывающей промышленности, где первыми оценили преимущества рабочей группы, условия под землей меняются очень часто), подобная гибкость внутри группы может дать огромные преимущества. Уменьшится также число проблем из-за отсутствия кого-либо, поскольку группа сама может восполнить отсутствующего сотрудника. На самом деле одной из координирующих функций такой группы может стать организация перерывов на питание или даже выходных для своих сотрудников с целью минимизировать невыполнение планов из-за усталости и стрессов.

Если задание соответствующего уровня и группа хорошо сработалась, менеджеру будет гораздо проще руководить выполнением задания рабочей группой, чем отдельным сотрудником; но, как всегда в практике менеджмента, преимущества сопровождаются недостатками. Внедрение метода рабочих групп может потребовать серьезного обучения, а принятие новых членов в сложившиеся группы может проходить тяжело. Кроме того, могут быть и такие люди, с которыми никто не хочет работать.

Так как суть рабочей группы во взаимодействии, важно, чтобы такие группы внедрялись при полном согласии и одобрении тех, кто в них входит, и им оказывалась бы поддержка в первые несколько месяцев. Если заработная плата будет зависеть от усилий группы в целом, то особенно важно получить согласие всех членов группы работать друг с другом. Несмотря на все возможные трудности, основополагающая идея разумна, и, если Вы сможете организовать работу таким образом, чтобы Ваши сотрудники действительно работали как группа или несколько групп, с распределением задач и ответственности за координацию своих усилий, это будет способствовать развитию "командного духа", что очень многими людьми рассматривается как желаемое.

**7. Желание работать и мотивы**

Если члены Вашей команды прошли соответствующее обучение и занимаются такой работой, которая теоретически позволяет им использовать свои способности, тем не менее они могут решить не выполнять эту работу. Решение приложить усилие зависит от ожидания человека, а это усилие посредством успешного выполнения работ приведет к результатам ожидаемой ценности:

|  |  |  |
| --- | --- | --- |
| усилие | выполнение работы | результаты ожидаемой работы |

Давайте рассмотрим более детально те награды, которые могут последовать за успешным выполнением работы. Предвкушение этих наград служит стимулом.

*А. Денежное вознаграждение*. Деньги, очевидно, являются основной наградой за работу для многих людей. Однако важно заметить, что заработная плата обычно связана с избранными аспектами выполнения работы (во многих случаях ценится количество, а не качество) или не связана с выполнением работы вообще, а просто соответствует должности. Должностной оклад, например, показывает значение должности, а не то, как человек работает в этой должности. Это означает, что выплата заработной платы в соответствии с тарифной ставкой побуждает прилагать усилия для получения и удерживания должности, а не стремиться хорошо работать в этой должности.

Финансовые стимулы могут быть очень действенными, но связать их непосредственно с результатами выполнения работы бывает весьма сложно. Чтобы сотрудник работал эффективно, он должен быть убежден, что его усилия дают ему хороший шанс на материальное вознаграждение (этого не будет, если схема оплаты труда расценивается, как несправедливая), и оно должно быть выплачено как можно быстрее после выполнения соответствующей работы. Ваша задача, если Вы разрабатываете схему материального стимулирования, проследить, чтобы стимулы были бы связаны с хорошим выполнением работы (оценка деятельности должна проводиться тщательно) и сотрудники действительно видели бы эту взаимосвязь. Если они не верят в существование такой взаимосвязи, стимулы не будут работать.

*Б. Неденежные вознаграждения.* В течение многих лет лучшие английские продавцы получали туры в Майами, шубы, наборы виски, автомобили и другие неденежные вознаграждения. Это было мощным стимулом, по крайней мере для тех, кто рассчитывает на успех. Награды были ценными, сроки не слишком большими, и связь с результатами выполнения работы была очевидна.

Теперь и другие компании обращаются к неденежным стимулам. Существует даже компания, которая разрабатывает на заказ для организаций каталоги стимулов, по которым работники выбирают вознаграждение по своему вкусу в соответствии с набранными очками. (Такая схема позволяет работнику снизить сумму своего налога, так как налог выплачивается по комиссионной цене выбранного товара, а работодателю при этом не нужно увеличивать выплаты в фонд государственного страхования).

Помимо налоговых выгод, данная схема может дать более мощную, чем ее денежный эквивалент, мотивацию. Такая же сумма денег могла бы оказаться незначительной частью заработной платы и потеряла бы свое значение при сравнении. Но газонокосилка или радиоприемник рядом с пустым местом - это существенно.

Какая бы схема ни использовалась в Вашей компании, опять же Ваша роль -обеспечить, чтобы стимулы были действительно связаны с результатами выполнения работы и чтобы Ваш коллектив ощущал эту взаимосвязь.

*В. Признание.* Существуют или нет стимулы в виде денежных вознаграждений или подарков, - все это, вероятно, вне сферы Вашего влияния. Напротив, выражение признания за хорошо выполненную работу - прежде всего Ваша обязанность. Конечно, получить спортивный автомобиль или 10%-е увеличение оклада - тоже форма признания. Но признание само по себе, даже без каких-либо внешних наград, может быть очень эффективным.

Должны быть предприняты определенные меры предосторожности, если Вы хотите внедрить дух соревнования в своем коллективе. Если награды весомы, то с внедрением соревнования может быть подорвано сотрудничество между людьми. (Многие схемы индивидуального премирования страдают таким нежелательным эффектом, который часто приводит к разобщенности). Если достижения отдельного сотрудника или группы можно оценивать по сравнению с их собственными прошлыми производственными показателями, а не с достижениями других людей, с которыми им необходимо сотрудничать, этот болезненный эффект можно уменьшить, но лучший подход - стремиться сохранить дружественную атмосферу. В соревновании обычно больше проигравших, чем победителей. Если Вы хотите улучшить работу группы в целом, поощрение нескольких из многих, возможно, даст противоположный ожидаемому результат.

*Г. Продвижение по службе. В*озможно, Вы работаете в такой организации, где продвижение по службе настолько маловероятно, что его не стоит и принимать в расчет; или, если даже продвижения случаются, то большинство сотрудников не может рассчитывать более чем на одно или два за все время работы. Хотя такая награда может иметь высокую ценность, но слишком большое запаздывание между выполнением работы и наградой снижает ее стимулирующее значение.

Ваша задача как менеджера - обеспечить, чтобы продвижение по службе было бы действительно связано с результатами выполнения работы и чтобы Ваши сотрудники также воспринимали его как таковое. Кроме того, как мы уже выяснили, Вам следует обратить внимание на то, чтобы у членов Вашего коллектива были реалистичные ожидания, связанные с продвижением по службе.

*Д. Статус и достижения.* Для многих людей одной из наиболее весомых наград является ощущение достижения от выполнения полезной работы. Характеристики хорошо организованной работы нацелены именно на то, чтобы обеспечить это ощущение.

Если люди осознают, что хорошее выполнение работы полностью зависит от них, то весьма вероятно ощущение достижения от такой работы. Если они знают, что выполнение работы требует высокоценимых навыков, то успешное выполнение такой работы также будет рассматриваться как достижение. Важно также, чтобы работа расценивалась как нужная; отсюда следует, что сотрудники должны знать, какой вклад они вносят в деятельность всей организации.

К первостепенным требованиям также, конечно, относится получение сотрудниками обратной связи непосредственно через выполнение работы или от Вас как менеджера, с тем чтобы они точно знали, что хорошо выполнили свою работу.

Вы как менеджер должны играть исключительно решающую роль в организации работы и осуществлении обратной связи, если хотите, чтобы у Вашего коллектива возникало ощущение достижений от хорошей работы, и, следовательно. коллектив стремился бы работать лучше.

Кроме того. Вы должны следить за тем, чтобы сотрудники получали задания с четко определенными целями и задачами и понимали бы, что представляет собой хорошее выполнение задания.

Вам необходимо убедиться в том, что они понимают, какой вклад их работа вносит в деятельность всей организации. Беглого обзора на эту тему в период введения в должность явно недостаточно. Только хорошо понимая свою собственную работу, сотрудник сможет получить представление о том, как она связана с деятельностью всей организации.

Если Вы будете следовать советам и рекомендациям по хорошей организации работы, Вы сможете сделать так, что хорошая работа членов Вашего коллектива будет вознаграждаться в гораздо большей степени благодаря усилившемуся ощущению достижений от полученных результатов, и Вы не будете зависеть от того, вознаграждается ли официально хорошая работа в Вашей организации или нет.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

ЗАДАНИЕ 4.F. Попробуйте разработать опросный лист для своих подчиненных, чтобы проверить, совпадает ли их и Ваше восприятие ситуации или нет. Результаты такого опыта могли бы послужить основой для обсуждения в Вашем коллективе вопроса о том, как можно было бы вознаграждать сотрудников за хорошую работу в еще большей степени.

\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_\_

Надеемся, что Вы убедились, что в то время как развитие карьеры, если оно возможно, имеет большое значение и требует серьезного подхода, планирование карьеры может порождать неоправданные ожидания. В этом случае акцент нужно делать на параллельное развитие работы сотрудников, так чтобы были задействованы их возрастающие возможности. Такой подход создает условия для пробы сил в разных областях и приносит чувство удовлетворения даже тогда, когда продвижение по службе невозможно.

Иногда даже имеет смысл подсказать сотруднику или поддержать его в намерении уйти из организации, чтобы попробовать свои силы где-либо еще.

Многие подходы к развитию работы дают дополнительное преимущество в том, что хорошо выполненная работа сама по себе становится наградой, так как рождает чувство удовлетворения от достигнутых успехов. Поскольку это - один из немногих стимулов из арсенала непосредственно линейного менеджера, его значение нельзя переоценить. Другими стимулами хорошей работы могут быть денежные и неденежные вознаграждения, повышение по службе или признание.

**Список литературы**

1. Агаева С. Менеджмент между индивидуализмом и коллективизмом. - Бизнес, 1993, №3-4, с.5-7.
2. Айзенк Ганс Ю. Проверьте свои способности. Пер. с англ: -С.-Петербург, 1994
3. Анастази А. Психологическое тестирование. -М.: Просвещение, 1984
4. Акофф Р. Планирование будущего корпорации. -М.: Прогресс, 1985
5. Анкудинов Ю.А. Хозяйственный руководитель: Стиль и методы работы. - М.1998.
6. Ансофф И. Стратегическое управление. -М.: Экономика, 1989
7. Балацкий Е.В., Богомолов Ю.П. Как готовится рабочая смена. -Вестник РАН, 1993, №11, с. 1011-1017
8. Беленький В. От найма и увольнения - к управлению кадрами. - ЭКО, 11984, №9.
9. Беклемышев Е. П. Оценка деловых качеств руководителей и специалистов. -М., 1990
10. Бестужев-Лада Н. Б. Прогнозированное обоснование социальных нововведений. -М.: Наука, 1993
11. Берн а. Джон Смена богов на американском олимпе. - За рубежом, 1993, №36
12. Бизнес и менеджер. - М.: Азимут-Центр, 1992
13. Биззюкова И. В. Кадры: подбор и оценка. -М.: Московский рабочий, 1984
14. Биркенбиль В.Ф. Как добиться успеха в жизни. - М.% Интерэксперт, 1992
15. Бляхман Л. С., Сидоров В. А. Качество работы: роль человеческого фактора. -М., 1990
16. Богомолов Ю., Балацкий Е., Лаврентьева О. Региональные особенности квалифицированных
17. кадров -Экономист, 1993, №5, с. 72-82
18. Борцовский В. Новые аспекты проблемы повышения квалификации руководящих кадров. Российский экономический журнал, 1992, №12, с. 79-82
19. Бокалов А. В., Бойко А. Г. Соционика. Тайна человеческих отношений и биоэнергетика, - Киев: Соборна Украина, 1992
20. Буренин В.А. Анализ современных буржуазных теорий управления капиталистическими фирмами. -М., 1982
21. Богомолов Ю. Комплексный подход к профессиональной подготовке и переподготовке кадров в России. - проблемы теории и практики управления, 1993, №2, с.62-67